Université Mohammed V- Agdal
Faculté des Sciences
Rabat
Centre d'Etudes Doctorales en Sciences
et Technologies de Rabat (CEDESTR)



Conférence « Initiation à l'entrepreneuriat »

Professeur Rachid ZAMMAR

PLAN

I. L’entrepreneuriat et l’entrepreneur
II. Innovation et opportunité
III. L’intrapreneuriat
IV. La création d’entreprise
V. Le marketing
VI. Le Business Plan
VII. Stratégies de développement de la jeune entreprise

I. L'entrepreneuriat et l'entrepreneur

1. Pourquoi enseigner l'entrepreneuriat?

L'entrepreneuriat peut être valorisé comme:

- apporteur de solutions alternatives aux problèmes de chômage;
- moteur de développement économique;
- formateur d'un état d'esprit acteur et producteur de richesses économiques et sociales

2. Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individus via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur.

3. Définition du vocable « entrepreneur »

Aujourd'hui, le Petit Robert donne trois définitions du mot « entrepreneur »:

- La première définition fait référence à l'acte d'entreprendre: *« est entrepreneur » celui qui entreprend quelque chose* .
- La seconde voit dans l'entrepreneur *«une personne qui se charge de l'exécution d'un travail ».*
- La troisième, dans une perspective économique, est entrepreneur *«toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte, et qui met en œuvre les divers facteurs de production (agents naturels, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services ».*

4. Typologie des entrepreneurs

Auteur	Date	Typologie	Caractéristiques
Smith	1967	**L'entrepreneur artisan**	La personne de métier qui se lance en affaires. Elle possède peu d'éducation mais a une forte compétence technique. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur. Il craint de perdre le contrôle de son entreprise et refuse généralement la croissance de celle-ci.
		L'entrepreneur opportuniste	Personne à l'affût d'occasions d'affaires quel que soit le secteur. Elle possède un niveau d'éducation plus élevé et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses. Il accorde une place importante à la croissance de l'entreprise même s'il faut pour cela perdre un peu d'indépendance
Collins & Moore	1970	**L'entrepreneur administratif**	évolue au sein de l'organisation (acteur apportant nouveauté et innovation dans son organisation)
		L'entrepreneur indépendant	crée sa propre entreprise
Laufer	1975	**le manager ou l'innovateur**	est motivé par les besoins de création, de réalisation et ses buts s'articulent autour de la croissance et l'innovation
		L'entrepreneur orienté vers la croissance	ses buts s'articulent autour de la croissance et l'autonomie financière. Il est motivé par les besoins de création et surtout de pouvoir.
		L'entrepreneur orienté vers l'efficacité	L'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité: Il choisit l'indépendance et refuse la croissance. Ses motivations sont centrées sur les besoins de pouvoir et d'autorité.
		L'entrepreneur artisan	sa motivation centrale est le besoin d'indépendance et son objectif essentiel est la survie de l'entreprise.
Julian & Marchesnay	1988	**L'entrepreneur PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance)**	Le développement de l'entreprise est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire à la capacité de l'entrepreneur et de sa famille à créer des richesses qui seront réinvesties dans l'affaire.
		L'entrepreneur CAP(Croissance forte-Autonomie-peu de Pérennité)	Est à l'affût des opportunités offertes par les mutations de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer et/ou développer des affaires rentables.

5. L'adéquation « Homme/Situation

- La question à poser n'est pas « Suis-je un bon entrepreneur » mais plutôt: « Ai-je un profil adapté au projet que j'entends développer à la situation que je vise? »
- L'adéquation entre un projet et un entrepreneur potentiel est une condition nécessaire de réussite d'une initiative.
- L'adéquation Homme/Situation passe par un travail de connaissance de soi, complété généralement par un développement personnel.

	Se connaître en tant qu'entrepreneur potentiel
Quelles sont mes motivations?	Le besoin d'accomplissement
	Le besoin d'indépendance
	Le besoin de reconnaissance
	La recherche du pouvoir
	Le challenge
	L'enrichissement
Quel type d'entrepreneur suis-je?	Est-ce que je privilégie le PIC ou le CAP?

Connaître son projet			
Nature des connaissances	**Nature d'exigence du projet X**	**Votre niveau de connaissance**	**Commentaires et actions**
Scientifiques	A	A	
Technologiques	B	C	
Financières	B	D	Formation
Marketing	A	D	Envisager association
Droit	C	E	conseil
Etc.			

A: élevé
B: important
C: moyen
D: faible
E: inexistant

	Se connaître en tant qu'homme
Position par rapport au changement	Est-ce que le changement est important pour moi?
	Le changement me perturbe-t-il?
	Suis-je un homme ou une femme de routines, d'habitudes?
Position par rapport au risque	Ai-je une capacité à identifier des risques, à en estimer la probabilité d'occurrence?
	Comment puis-je réagir dans des situations risquées, voire très risquées?
	quel effet le risque a-t-il sur mes réactions et mes comportements?
	Suis-je paralysé par le risque ou au contraire motivé par lui?
Position par rapport à l'indépendance et la liberté	Un individu très indépendant aura beaucoup de difficultés pour s'allier ou s'associer. Il limitera son projet et la croissance de son entreprise aux ressources propres qu'il peut mobiliser
Position par rapport au pouvoir	Le pouvoir sur les autres est-il recherché?
	Le pouvoir constitue t-il un déterminant qui fait agir ou réagir?
	L'accès à une position entrepreneuriale est un passage obligé pour avoir plus de pouvoir?
Position par rapport à l'argent	Quel est le rôle de l'argent dans ma quête entrepreneuriale: un but, un moyen, un indicateur?
	Est-ce une motivation importante? essentielle?

II. Innovation et opportunité

1. Les formes d'innovation

L'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établie.

Source: *Le petit Robert*

- ❑ Une innovation peut partir d'un existant et s'efforcer d'apporter des améliorations possibles.
- ❑ Une innovation peut être dans la continuité d'un produit ou d'un processus: innovation incrémentale
- ❑ L'innovation peut introduire une rupture majeure: innovation radicale
- ❑ L'innovation peut être la conséquence d'une initiative ou perçue comme une nécessité, une obligation.
- ❑ Les innovations peuvent être technologiques (fusée Ariane), sociales (semaine de 35heures).
- ❑ Les innovations s'installent dans les organisations (groupe autonome, qualité totale…), au niveau des produits (ordinateur, Téléphone portable…), au niveau des processus (lignes de fabrication, automatisation…) et dans la distribution (ventre par Internet…)

2. Typologie des projets

- Projets à faible potentiel de développement:
  - peu de risques et peu de valeurs
  - Entrepreneur connaît son métier et le secteur d'activité, pragmatique cherche son propre emploi avec management centralisé et simple

- Projets à fort potentiel de développement:
  - Peu de risques/ fort potentiel de valeurs
  - Entrepreneur innovant, ambitieux, leader et un bon manager
  - Projet ne nécessitant pas beaucoup de capitaux mais nécessité de protection et d'évolution rapide dans le marché
- Projets de type grand jeu:
  - Haut niveau de risques et haut potentiel de valeurs
  - Entrepreneur est un très bon professionnel reconnu par ses compétences dans une activité et mobilisent des capitaux importants et des RH compétentes
  - Pas/ peu d'erreurs
- Projets de type impasse:
  - Risques élevés et peu de valeur

- Bon Entrepreneur à des motivations sociales et politiques plutôt que financières possédant un réseau personnel important.
- Droit à l'erreur moins toléré

3. De l'idée à l'opportunité d'affaires

- ❑ Par opportunité, on peut entendre une opportunité de création d'entreprise (ou d'activité), de reprise d'entreprise (ou d'activité) ou de développement d'une innovation dans une entreprise existante.
- ❑ Pour Schumpeter, l'opportunité entrepreneuriale est la résultante « *d'une nouvelle combinaison des facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle forme d'organisation* industrielle »

  Schumpeter, Théorie de l'évolution économique, Paris, Dalloz, 1935

III. L’intrapreneuriat

1. Définition

L’intrapreneuriat est un processus par lequel un individu (ou un groupe d’individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou provoque le renouvellement ou l’innovation au sein de cette organisation.

2. Le processus intrapreneurial

Etape1: détecter une opportunité

L’opportunité intrapreneuriale ne se limite pas à une opportunité d’affaires, génératrice de nouveaux revenus. Elle inclut toute action ou projet susceptible d’améliorer la performance de l’entreprise en termes de son avantage concurrentiel, sa réputation au sein de la communauté, son climat interne, sa productivité, ses délais de mise en marché, ses coûts, etc.

Etape2: 2:Obtenir un soutien initial

L’obtention du soutien de l’entreprise peut prendre des formes différentes: Les activités de raffinement du concept, d’élaboration d’un premier prototype et de rédaction d’un plan d’affaires.

Etape3: Obtenir l’accord officiel

- Au cours de cette étape, l’intrapreneur doit mettre au point un prototype convaincant et réaliser des tests. Il doit également rédiger un plan d’affaires.
- Le plan d’affaires remplit les fonctions suivantes:
- Clarifier, améliorer et vérifier la validité de son concept;
- Convaincre les décideurs d’investir dans le projet;
- Sert de plan stratégique dans la phase successive de concrétisation du projet

Etape4: Concrétiser le projet

- Cette étape revêt un caractère d’irréversibilité: pour l’entreprise, en raison de l’investissement qu’elle doit consentir et pour l’intrapreneur, en raison de l’engagement total qui doit désormais être le sien.
- Selon la taille et la complexité du projet, cette étape peut marquer le passage d’une configuration en solo à une configuration en équipe. L’intrapreneur doit déployer des ressources, diriger une équipe, respecter des délais et atteindre des résultats.

Etape 5: Sortir

- Cette dernière étape n’est pas obligatoire car le projet intrapreneurial devient une activité que son initiateur va tout naturellement continuer à gérer et à développer au cours du temps.
- Le projet intrapreneurial peut ne pas requérir de suivi, ou l’intrapreneur peut désirer passer le relais ou être contraint de le faire. Pour que l’aventure intrapreneuriale se conclue à son plus grand avantage, l’intrapreneur doit envisager et discuter l’ensemble des scénarios de sortie.

IV. La création d'entreprise

I. Les étapes de la création d'entreprise

Le processus de création d'entreprise se caractérise par le fait qu'il est organisé en étapes qui sont au nombre de 4. Ces étapes sont:

- ❖ l'évaluation de l'opportunité ;
- ❖ la conception et la formulation du projet ;
- ❖ le montage juridique et financement du projet ;
- ❖ le lancement des activités.

I.1 L'évaluation de l'opportunité de création d'entreprise

Transformer une idée en opportunité de création réaliste nécessite de définir l'idée initiale de manière précise: Que veut-on vendre? A qui veut-on vendre? Quelle valeur cela peut-il apporter? Pour y répondre, il va falloir rechercher des informations, recueillir l'avis et le conseil d'experts et de spécialistes, tester l'idée auprès de personnes extérieures et analyser les contraintes inhérentes au projet.

Pour bien évaluer une opportunité de création d'entreprise, il faut:

- ❖ Avoir un minimum de créativité pour identifier, à partir d'une idée initiale, une bonne opportunité de création.
- ❖ Maîtriser quelques concepts et outils marketing pour réussir le passage d'une bonne idée à un produit ou un service intégré dans une offre gagnante.
- ❖ Savoir sélectionner les opportunités qui seront résister à l'usure du temps et à la compétition.

I.2 Conception et formulation du projet de création

- Dans cette étape, le projet doit passer vers la position du réalisable. A ce stade, différentes études doivent être conduites: étude du marché, étude juridique et étude financière. Ces études permettent d'élaborer l'offre, la stratégie, le plan d'affaires et de positionner le projet.
- Les points clés de la conception d'un projet de création d'entreprise sont:
- ❖ Rechercher la meilleure adéquation possible créateur/projet de création;
- ❖ Être réaliste et pragmatique;
- ❖ Être clair sur la stratégie;
- ❖ Rechercher des avantages concurrentiels durables.

I.3 Montage juridique et financement du projet

- Le montage juridique consiste à choisir une structure juridique, à sécuriser les relations avec les tiers (salariés, investisseurs, partenaires, fournisseurs et sous-traitants) et maîtriser les techniques de protection et de valorisation négociation de l'innovation et des savoir-faire immatériels lorsqu'il s'agit de la création d'entreprise innovante.
- Le business plan permet d'engager le dialogue avec les banquiers et les investisseurs. A ce stade, le créateur doit maîtriser son projet pour pouvoir répondre à toutes les questions posées par les partenaires financiers.

I.4 Lancement des activités

Pour réussir le lancement des activités, il faut:

- ❖ Ne pas perdre du temps;
- ❖ Aller droit à l'essentiel: obtenir des clients et des commandes;
- ❖ Suivre son business plan;

- ❖ Avoir un tableau de bord avec quelques indicateurs et piloter réellement sa jeune entreprise ;
- ❖ Bien utiliser ses ressources.

II. Principales causes de défaillance des jeunes entreprises en création

- Les événements accidentels pouvant affecter l'individu: accident, maladie, décès, disparition d'un être cher, etc. et remettre en cause ses motivations et/ou ressources (un équipier ou un partenaire se retire, hostilité de l'environnement).

- Le projet peut être abandonné parce que son initiateur vient de découvrir une opportunité qui lui apparaît meilleure, ou car il est incapable de trouver une idée rentable ou les moyens techniques, financiers et commerciaux nécessaires.

- La compétitivité du produit proposé est médiocre ou mauvaise;
- Le potentiel du marché a été surestimé;
- Le marché n'existe pas ou est plus long à démarrer que prévu;
- Le délai de pénétration des nouveaux produits sur le marché a mal été évalué;
- La difficulté d'accès aux circuits de distribution;
- L'absence d'efforts commerciaux;
- Un mauvais positionnement marketing ou une mauvaise politique de communication;
- L'insuffisance des fonds propres.

III. Facteurs de réussite des projets de création d'entreprise

Les facteurs qui prédisent le succès futur de l'entreprise sont:

- Une proximité entre le profil du créateur et l'entreprise créée: Trouver le projet qui convient à son profil et à ses capacités d'évolution est une bonne façon d'appréhender une situation de création d'entreprise.
- Une localisation proche: Ne pas s'éloigner de ses bases et ne pas se couper de ses réseaux de proximité.
- L'expérience du métier et du management est un facteur de succès: L'expérience permet d'obtenir facilement la confiance des partenaires indispensables (clients, fournisseurs, banquiers…) car on a déjà fait ses preuves. La connaissance du métier permet d'avancer rapidement et sûrement
- L'accompagnement: être entouré de professionnels, pouvoir bénéficier de leurs conseils et de leurs aides et se former au contact de spécialistes de la création d'entreprise sont autant de conditions permettant au créateur de bien préparer et lancer son projet dans les meilleures conditions.

V. Le marketing

1. Définition

«Le marketing est l'ensemble des actions ayant pour objectif l'analyse du marché présent ou potentiel d'un bien ou d'un service et de mettre en œuvre les moyens permettant de satisfaire la demande ou le cas échéant de la stimuler ».

Le Petit Robert

2. Les champs d'action du marketing

Le marché : est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange pour satisfaire un besoin ou un désir.
Les clients : le mercaticien doit chercher à satisfaire et examiner leurs points de vue, comprendre leurs priorités et leurs besoins.
L'entreprise: le marketing doit s'intégrer avec les autres services de l'entreprise

3.Sur quoi porte le marketing?

1. Les biens
2. Les services
3. Les événements
4. Les personnes
5. Les endroits
6. Les propriétés
7. L'information
8. Les idées

4. La segmentation

La segmentation : est le processus permettant de partager le marché en sous ensemble de consommateurs ayant des caractéristiques, des comportements et des réactions au produits homogènes »
« Un segment : un groupe de consommateurs dont les besoins et les comportement d'achat sont suffisamment homogènes pour être servis par la même offre et représentés par un programme d'action marketing »
Le processus de segmentation est constitué de trois étapes :
La phase d'enquête: on entreprend une série d'entretien ou des réunions de groupes avec des consommateurs afin de mieux comprendre leurs motivations, attitudes et comportements
La phase d'analyse : analyser les résultats, les données sont soumises à une analyse, les segments doivent être aussi homogènes que possible et très contrastés
La phase d'identification : le profil de chaque segment est identifié

5. Le produit

Le produit est bien ou un service capable de satisfaire plus ou moins complètement un besoin.
On peut définir les caractéristiques d'un produit à trois niveaux :
1) Qualités perçues ou attendues par le consommateur : poids, performances, composition, esthétique, facilité d'emploi.
2) Contenu symbolique : prestige, liberté, simplicité, robustesse, à la mode, puissance, par exemple qui doit habille la mode.

3) Service rendu par le produit : gain de temps, déplacement, distraction, communication
En général, on considère que le produit traverse quatre étapes au cours de sa vie: le lancement, le développement, la maturité, le déclin.

a) le lancement

Le produit n'est pas exempt de défauts, les efforts de recherche se poursuivent, le coût unitaire est élevé. En général, la concurrence est pratiquement inexistante.

b) le développement

C'est la phase cruciale : échec ou réussite, si réussite, élargissement du marché, baisse du coût unitaire, mise au point définitive du produit, émergence de la concurrence.

c) La maturité

Le marché potentiel atteint un niveau de saturation, la demande se maintient grâce au marché de renouvellement. Des améliorations mineures sont apportées au produit pour attaquer d'autres segments et contrer les actions de la concurrence.

d) Le déclin

Le produit est maintenant dépassé et ses ventes diminuent.

6. La fixation du prix

-de l'analyse de la demande:la demande est une fonction décroissante du prix, ce qui veut dire que la demande diminue si le prix augmente et vice-versa.
-de l'analyse des coûts:le prix de vente doit être supérieur au prix de revient unitaire de manière à dégager un résultat positif. Le résultat se calcule comme suite :
R=CA-TC avec
R=résultat
CA=chiffre d'affaires
TC=total des charges
-de d'analyse de la concurrence:L'entreprise fixe ses prix en restant dans une fourchette de prix couramment pratiqué par la concurrence .La différenciation se fait par l'image de marque, la publicité, la notoriété, etc.

7. La distribution

Le canal ou circuit de distribution est le moyen permettant de rendre accessible au consommateur finale produit fabriqué par l'entreprise.
Le circuit de distribution est le chemin suivi par le produit du site de production au point de vente final.

8. La communication

Pour l'entreprise, la communication représente le moyen de faire connaître ses produits, ses services et l'image qu'elle veut donner d'elle-même, à partir d'informations qu'elle a recueillies sur son marché.
On dit souvent qu'une entreprise peut vendre un produit sans publicité mais jamais sans communication, tout simplement parce que le produit lui-même est déjà un vecteur de communication.
La communication peut emprunter différents canaux :

- les canaux incontrôlables (ou autonomes) : les publications (articles de presse ou d'association de consommateurs), la bouche à oreille, les rumeurs, les prescripteurs, etc.
- les canaux contrôlables par l'entreprise : la publicité média, la promotion des ventes, la publicité sur le lieu de vente, les relations publiques, le sponsoring, la force de vente de l'entreprise, etc.

VI. Le business plan

1. Définition

Le BP (plan d'affaires en français), est la formalisation écrite du projet entrepreneurial.

Le BP permet de viser deux objectifs:

- Aider le créateur à construire puis mettre en œuvre son projet;
- Trouver des ressources financières externes pour réaliser son projet.

2. Structure type d'un business plan

Une structure standard d'un BP peut contenir les éléments suivants:

a. La page de garde du BP
b. La présentation de l'équipe et la genèse du projet
c. L'activité de la future entreprise et la stratégie d'offre
d. L'analyse du marché
e. La stratégie de lancement et de développement
f. Le plan marketing et commercial
g. L'organisation
h. Les prévisions financières
i. Les annexes

3. Forme du business plan

Les règles de forme à respecter pour l'élaboration du BP:

Concision	Le nombre de pages doit être entre 25 et 30 pages
Clareté	Le BP doit rendre compréhensible le projet
Lisibilité	Eviter le jargon, les calculs complexes et tous les facteurs de confusion
Objectivité	Présenter des faits concrets, des données explicitées et des actions claires et citer les sources des données présentées
Cohérence	Faire apparaître la cohérence entre l'homme-prejet; l'offre-marché; objectifs-resources
Honnêteté	Evoquer les difficultés, les incertitudes et les contraintes
Hiérarchisation	Placer le projet au centre de l'argumentation et étayer ce dernier par des éléments concrets
Illustrations	Proposer des photos, des shémas, des graphiques, des tableaux et les expliquer
Souplesse	Indiquer qu'il y a des alternatives et des potentiels importants

VII. Stratégies de développement de la jeune entreprise

1. Cycle de vie d'une entreprise

Selon Churchill et Lewis 1983, il existe 5 stades dans l'évolution d'une petite entreprise.

Stade 1: L'existence

- L'existence correspond au démarrage. L'entreprise cherche à vendre, elle contacte des clients potentiels, se fait connaître et essaie de délivrer ses prestations.
- Les questions sont nombreuses, mais concentrées sur le commercial et la finance.
- L'entrepreneur transmet son énergie, son capital et son dynamisme à l'entreprise, dont la stratégie est de survivre.

Stade 2 : Le maintien

- À ce stade l'entreprise est face à une double problématique: performance et rentabilité.
- L'objectif principal est la survie, mais l'entreprise est exposée à la pression du temps.

Stade 3: La réussite

- La réussite signifie dans ce modèle de développement que l'entreprise peut fonctionner économiquement « toute seule ».
- À ce stade, l'entreprise s'est structurée. L'entrepreneur commence de déléguer certains de ses pouvoirs à ses collaborateurs.

Stade 4 : L'essor

- La problématique, ici, est liée à la croissance rapide et à ses exigences, notamment en matière de financement.
- L'organisation devient beaucoup plus décentralisée, voire même fragmentée pour des raisons liées à la nécessaire réactivité et à l'efficacité.

Stade 5: L'exploitation maximale des ressources

- L'entreprise qui parvient jusqu'à ce stade cherche, avant tout, à consolider et faire fructifier le capital et les atouts obtenus par la croissance rapide.
- L'entreprise poursuit ses efforts d'organisation et de structuration, tout en prenant soin de conserver sa flexibilité d'action, son dynamisme et son esprit d'entreprendre.

2. Les stratégies de développement de la jeune entreprise

– La croissance, pourquoi ?

- Satisfaire les aspirations de l'entrepreneur
- Améliorer la valeur de l'entreprise
- Atteindre le point mort ou dépasser le seuil de rentabilité
- Concrétiser complètement l'opportunité
- Suivre la dynamique du marché

– La croissance, comment ?

Trois sont envisageables :

1/ Assurer la croissance par ses propres moyens (croissance interne);

2/ Opérations d'acquisitions et d'absorptions d'activités ou d'entreprises (croissance externe);
3/ Opérations de fusions.